

AValiação da adoção de Gerenciamento de Mudanças nos Processos de Serviços de TI

EVALUATION OF CHANGE MANAGEMENT ADOPTION IN IT SERVICE PROCESSES

Jean de Souza Moreira¹, Prof. Me. Ronaldo Augusto da Silva Fernandes²

1 Aluno de MBA em Governança de TI

2 Professor Mestre do MBA em Governança de TI

RESUMO

As organizações estão cada vez mais dependentes da tecnologia da informação (TI) para que possam executar e planejar suas atividades de negócios. Para as organizações de qualquer ramo sejam elas empresas privadas ou instituições públicas, essa dependência existe, sendo que é preciso fazer o correto gerenciamento de serviços de TI tanto interno quanto do externo para garantir a satisfação dos clientes e usuários. Uma das formas de garantir o correto gerenciamento de serviços de TI é através da adoção de boas práticas como as contidas no framework Information Technology Infrastructure Library (ITIL), que contém práticas para processos internos do setor de TI. **Objetivo:** Avaliação da adoção de gerenciamento de mudanças nos processos de serviços de TI. **Materiais e Métodos:** Esse trabalho teve como objetivo organizar o processo de serviços de TI de uma equipe de tecnologia da informação responsável pelo parque tecnológico de uma instituição pública, através da implementação do processo de gerenciamento de mudanças baseados nas melhores práticas da ITIL. Esse plano foi aplicado e avaliado através de vários indicadores com o intuito de identificar se o mesmo melhorou o cumprimento dos prazos acordados com os clientes. **Resultado:** Após a implantação do plano, a quantidade de solicitações registrada no ITSM aumentou, demonstrando que as pessoas envolvidas entenderam a importância da documentação dos atendimentos. **Conclusão:** Foi possível comprovar na prática que um projeto de mudanças bem planejado pode ter sucesso na sua implementação desde que seja possível argumentar e convencer os envolvidos dos benefícios que podem ser obtidos com essas alterações.

Palavras-chave: Gerenciamento de Serviços de TI; Tecnologia da Informação; Gerenciamento de mudanças; ITIL; Processos.

ABSTRACT

Organizations are increasingly dependent on information technology (IT) so they can execute and plan their business activities. For organizations in any industry, whether they are private companies or public institutions, this dependence exists, and it is necessary to properly manage both internal and external IT services to ensure customer and user satisfaction. One way to ensure proper management of IT services is by adopting good practices such as those contained in the Information Technology Infrastructure Library (ITIL) framework, which contains practices for internal IT processes. **Objective** Assessing IT Service Process Change Management Adoption. **Materials and Methods:** This work aimed to organize the IT services process of an information technology team responsible for the technology park of a public institution by implementing the change management process based on ITIL best practices. This plan has been implemented and evaluated through various indicators to identify whether it has improved compliance with agreed deadlines with customers. **Results:** After the plan was implemented, the number of requests recorded in ITSM increased, demonstrating that the people involved understood the importance of documenting the calls. **Conclusion:** It has been possible to prove in practice that a well-planned change project can be successfully implemented as long as it is possible to argue and convince the stakeholders of the benefits that can be gained from these changes.

Key words: IT Service Management; Information Technology; Change management; ITIL; Processes.

Contato: jean.biomedicina@gmail.com

INTRODUÇÃO

As organizações de hoje estão vivendo em uma era da Informação e Conhecimento, pois dependem de recursos de Tecnologia da Informação (TI) para que possam executar e planejar suas atividades. Isso exige das empresas uma gestão assertiva dos seus serviços de TI para garantir que as entregas dos seus serviços apresentem a qualidade esperada pelos clientes e usuários e estejam dentro dos prazos acordados.

Para instituições públicas, a realidade não é diferente. Serviços de Tecnologia Informação podem ser definido como desenvolvimento de aplicativos, gestão e análise de dados, computação móvel, sistemas financeiros, soluções em infraestrutura, computação de alta performance, administração de sistemas, segurança da informação, suporte ao usuário final. Segundo Rezende e Abreu (2000), pode ser configurada da seguinte forma: veio para atender à complexidade e as necessidades empresariais. Dada às características do atual ambiente de negócios e de gestão a necessidade de as organizações serem cada vez mais adaptáveis.

O Gerenciamento de Serviços de TI se apresenta como uma forma de organizar os serviços prestados relacionados com a área de tecnologia da informação, inclusive para as instituições públicas, e não apenas para o setor privado. Ele incentiva a pro atividade com relação ao atendimento das necessidades dos seus clientes e usuários, sejam eles internos ou externos, gerando valor para a organização. Essa afirmação de Magalhães e Pinheiro (2007, p. 29) mostra que é possível gerenciar os recursos de forma integrada para que os clientes e usuários possam perceber qualidade, evitando problemas na entrega e operação dos serviços de TI.

Diante da importância que os serviços de TI têm de influenciar os rumos de uma organização e percebendo a necessidade de melhoria na qualidade do serviço oferecido aos usuários finais, foi desenvolvido esta análise. A ideia consiste em organizar a prestação de serviços de TI baseado em uma metodologia de gerenciamento de serviços de TI, otimizando a forma com que as ferramentas e recursos disponíveis são utilizados pelas equipes para que os prazos acordados com os usuários possam ser cumpridos e estimados de maneira correta.

Este artigo está dividido em seis partes, incluindo esta introdução. Na segunda parte será abordado o referencial teórico; na terceira, a metodologia; na quarta, a análise dos resultados; na quinta, a discussão; e na sexta e última parte, a conclusão.

Referencial Teórico

As estratégias adotadas por Lima, Neto, Molinaro e Silva (2008) para melhorar a qualidade dos serviços ofertados por uma unidade acadêmica da Universidade de Brasília consideraram a aplicação da biblioteca ITIL e a utilização de um método específico de aplicação das disciplinas do ITIL. Nessa abordagem, mostra-se a maneira de aplicar o conhecimento advindo do ITIL para melhorar o gerenciamento de serviços da área de TI. Ao final, mostram-se os resultados alcançados, que são validados de forma quantitativa pela perspectiva dos seus usuários e clientes e pela perspectiva da melhoria de alguns indicadores internos da área de TI. O objetivo é apresentar um estudo de caso sobre a aplicação das melhores práticas do ITIL para melhorar a qualidade dos serviços de TI de uma unidade acadêmica. A relevância está no desenvolvimento de um estudo exploratório em que o objeto de aplicação é uma área de TI de uma unidade acadêmica que oferece serviços, em pleno funcionamento.

Aplicando questionários tabulados e relatórios para elaborar o diagnóstico como método de abordagem para a identificação dos problemas no núcleo de pesquisa. A partir desse diagnóstico, elaborou-se o plano de ação para a aplicação das coleções de melhores práticas, com a definição da metodologia de desenvolvimento do artigo por meio do uso das disciplinas do ITIL e do método de visibilização, utilizado para integrá-las.

Para que cada fase tivesse sua visualização facilitada, procurou-se identificar, por meio de cada disciplina: situação encontrada, propostas, propostas implantadas, resultados e validação dos resultados, que serão apresentados em um quadro-resumo, como meio de sintetizar o estudo realizado, com destaque para a situação inicial. No final, será dado maior destaque aos mecanismos de validação dos resultados.

Os autores concluíram que a proposta de integração das disciplinas do ITIL mostrou-se viável e de aplicação prática. Houve uma melhora significativa na qualidade dos serviços de TI percebida pelos usuários e clientes. Desse modo, verificou-se que a aplicação das melhores práticas do ITIL e do método proposto pôde melhorar a qualidade percebida dos serviços de TI ofertados. Verificou-se também um aumento da disponibilidade dos serviços de TI, o qual ocorreu por meio de atividades proativas do segundo e do terceiro passo da implantação.

De acordo com RÓS (2009) atualmente, existe

uma forte pressão sobre as organizações de TI, para que reduzam seus custos, aumentem o nível dos serviços e forneçam cada vez mais valor para a organização. Através do gerenciamento de serviços a área de TI pode adotar uma postura proativa em relação às necessidades dos clientes. A área de tecnologia das empresas, busca cada vez mais estar qualificada e acompanhar as tendências do mercado, focando na satisfação do cliente. Devido a isso existe a necessidade da utilização de uma metodologia para o controle da qualidade em TI, sendo assim a fim de facilitar este gerenciamento de serviços, foi desenvolvido um conjunto de melhores práticas de gerenciamento de serviços denominado ITIL (Information Technology Infrastructure Library).

A escolha do tema e da metodologia ITIL, é que esta metodologia é a mais abrangente, sendo mundialmente reconhecida, e que aborda o gerenciamento de serviços de TI.

RÓS convidou para participar deste estudo, profissionais da área da Tecnologia da Informação de algumas empresas sediadas na região do grande ABC Paulista. A amostra teve 19 sujeitos de ambos os sexos, sendo que 14 eram do sexo masculino e 5 do sexo feminino, com idade mínima de 19 anos e máxima de 42 anos, aplicando um questionário elaborado com 15 questões fechada, sendo em sua grande maioria, questão de múltiplas escolhas. Os envolvidos foram convidados a responder o questionário por e-mail devolvendo respondido no prazo médio de duas semanas.

Diante dos dados obtidos da análise dos questionários foi verificado que a aplicação do ITIL em algumas empresas da região do ABC Paulista obteve benefícios agregados a partir de profissionais certificados. No estudo aplicado, dos 19 profissionais que participaram da pesquisa, apenas 10 possuíam a certificação.

Os principais benefícios agregados com a implantação do ITIL nas empresas ficaram classificados da seguinte maneira:

- 1) O gerenciamento de TI permitiu um maior controle e as mudanças se tornaram mais fáceis de gerenciar;
- 2) Melhores respostas às demandas e maior foco nos objetivos corporativos.

A redução de custos é um dos fatores mais importante para todas as empresas. E neste estudo, 12 dos sujeitos entrevistados, comprovaram que foi possível reduzir os custos de TI, implementando a metodologia ITIL, conforme pode ser observado na tabela.

Estar preparado para reagir de forma tempestiva aos cenários de mudança é um dos principais elementos

competitivos das organizações nos dias atuais. Para que as mudanças dentro da área tecnológica possam acontecer para apoiar de fato os negócios, é necessário haver um sincronismo perfeito da área de tecnologia da informação com os objetivos estratégicos organizacionais. As mudanças tecnológicas devem ocorrer em sintonia, de forma, a propiciar o apoio necessário para que as organizações atinjam suas metas.

MARTINS (2006), disserta que a implantação de boas práticas baseadas na biblioteca ITIL foi uma forma encontrada pelo Governo Britânico para melhorar a entrega e suporte dos seus serviços de TI. Nos livros que compõem o núcleo da biblioteca são descritos todos os processos de suporte e entrega de serviços de TI. A crescente dependência das organizações pelos serviços oferecidos pela área de TI nos leva a necessidade de buscarmos práticas de gerenciamento que nos façam mais eficientes e eficazes para provimento destes serviços. Acredita-se que a melhoria efetiva dos serviços de TI só será alcançada se houver um grande esforço pelo estabelecimento de processos formais, alinhados com as estratégias de negócios das organizações e a biblioteca de infraestrutura de tecnologia de informação ITIL nos traz essas orientações.

Para ser bem sucedidas, qualquer organização de TI deve prover serviços que venham ao encontro com as necessidades e expectativas dos clientes. Os processos de negócio, definidos pela alta direção das organizações, estabelecem um fio condutor que orienta os esforços para que os objetivos estratégicos sejam atingidos.

Por meio do estudo de caso percebeu-se que melhorar a qualidade dos serviços de TI é tarefa dispendiosa e requer persistência de toda a equipe de TI. Desta forma, os Framework de gerenciamento de serviços de TI como o ITIL pode ser de extrema valia para definir, planejar, medir e controlar a entrega e suporte de serviços de TI. Este trabalho apresentou e embasou a necessidade de se ter uma estrutura, orientada pelo paradigma processual que auxilie as organizações na condução de programas de melhoria dos serviços de TI baseadas em ITIL, apresentou também, em detalhes um sistema que embora não tenha sido completamente institucionalizado durante o estudo de caso já apresentou indícios que poderá melhorar a qualidade e eficiência dos serviços de TI.

LYRA (2012) traz uma visão de que já há um senso comum que as “melhores práticas” de governança gera benefícios quando adotadas no contexto corporativo e na gestão dos recursos tecnológicos. A necessidade de alinhamento dessas ações com os objetivos estratégicos das empresas está presente na maioria dos estudos e textos sobre o assunto.

Para “uma boa governança corporativa é importante para os investidores profissionais”. As

grandes organizações dão importância à governança corporativa da mesma forma que aos indicadores financeiros quando avaliam decisões de investimento. A Tecnologia da Informação (TI) oferece desafios específicos para a sua própria governança. Demandas para melhor entendimento e visibilidade dos seus processos internos, alinhamento aos objetivos de negócios e operacionalização racional de sua infraestrutura são alguns exemplos.

A fim de superar esses desafios entre os recursos de TI aos requisitos do negócio, alguns modelos, metodologias, padrões e ferramentas foram desenvolvidos (por associações profissionais ou por meio de incentivos governamentais) para tornar a gestão da TI e de seus processos de trabalho mais transparente, inteligível, controlável e confiável. O gerenciamento de serviços de TI é a maneira pela qual as áreas de TI atuam, dando suporte aos negócios das organizações: criando, disponibilizando, operando e mantendo os serviços que fazem com que as empresas tenham êxito em suas estratégias.

Com objetivo principal propor uma adequação no Modelo de Melhores Práticas da ITIL para que este passe a comportar os conceitos da arquitetura da informação LYRA realizou estudos sobre a relação da ciência da informação, arquitetura da informação, tecnologia da informação, governança de TI e o modelo de melhores práticas de gerenciamento de serviços (ITIL).

A Metodologia utilizada no estudo é classificada como pesquisa aplicada pois objetiva gerar conhecimento para aplicação prática dirigidos a solução de problemas específicos. A área específica no estudo é a arquitetura da informação, envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. Dessa forma iniciou por uma pesquisa bibliográfica com a seleção e leitura de textos e artigos científicos que fornecessem a fundamentação teórica que suficiente para subsidiar a estruturação do procedimento metodológico a ser utilizado.

Após a elaboração da proposta preliminar, foi realizada pesquisa por meio da aplicação de um instrumento de coleta de dados denominado grupo focal, cujo objetivo era obter impressões, críticas e sugestões de um grupo pré-selecionado. (GATTI, 2005). O grupo, formado por diversos profissionais especializados, discutiu e avaliou as propostas apresentadas pelo pesquisador, pronunciando-se sobre cada uma delas, validando-as ou não.

Esse estudo evidencia a percepção de que os conceitos, princípios e fundamentos da arquitetura da informação estão presentes nas necessidades do gerenciamento de serviços de TI, embora o modelo de

melhores práticas da ITIL não os descreva. A contribuição dessa proposta, talvez a mais relevante, é a inserção de uma abordagem científico-metodológica para o modelo de melhores práticas da ITIL. Amplia o modelo de melhores práticas da ITIL com os conceitos basilares da arquitetura da informação e abre caminho para uma possibilidade de dar a esse modelo uma primeira fundamentação teórica na ciência da informação.

De acordo com o relato de DA SILVA LEITE (2010) cada vez mais o mercado exige maior Qualidade, principalmente quando a abordagem é relacionada a TI, que é uma área dinâmica e cada vez mais vital para as empresas. Com o objetivo de descrever informações relevantes ao processo de certificação NBR ISO/IEC 20000-1 com base na experiência da empresa CJHT no seguimento de Suporte Remoto ao usuário.

A série NBR ISO/IEC 20000 faz uma distinção entre melhores práticas de processos, que independem da forma ou tamanho organizacional ou de nomes da organização ou sua estrutura. Aplica-se tanto ao fornecedor de serviços de grande porte como ao de pequeno porte, e os requisitos de melhores práticas de processos de serviços não mudam de acordo com o formato da organização (ABNT, 2008a). A implementação e integração coordenadas dos processos de gerenciamento de serviço fornecem o controle contínuo, maior eficiência e oportunidades de melhoria contínua.

Empresas de Tecnologia da Informação (TI) estão cada vez mais interessadas na implementação da norma NBR ISO 20000, principalmente aquelas com foco em prestação de serviços de TI. Estes provedores buscam flexibilidade para que possam responder rapidamente às alterações competitivas e do mercado.

A metodologia adotada é classificada como qualitativa, aonde por via de uma pesquisa documental, foram realizadas críticas sobre o processo de implantação. Ao final do artigo são analisados os benefícios versus o esforço empregado, de forma a concluir que há benefícios para a organização, para os colaboradores. Ainda são relatadas as principais dificuldades encontradas durante o processo de certificação.

Quanto aos métodos de procedimento, utilizado pelo autor a pesquisa-ação quando concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo traz dados coesos para análise. Os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo, também é utilizada a pesquisa documental nos arquivos do objeto de estudo, e o estudo de caso único. Para alcance do objetivo da pesquisa, é realizada uma

pesquisa documental na empresa, buscando os relatos sobre a implementação. A utilização da pesquisa-ação, onde o pesquisador faz parte do objeto de estudo, permite aos autores relatarem suas percepções quanto ao processo de implementação, pois tiveram papel ativo no percurso da pesquisa.

A análise dos resultados A implementação do gerenciamento de serviços de TI, NBR ISO/IEC 20000-1, requer um conhecimento em informática e em gestão. Para isto utiliza-se das melhores práticas da Governança de TI, como ITIL e COBIT para auxiliar a implementação.

O objetivo geral do trabalho é alcançado ao passo da elaboração de um relato detalhado do processo de certificação, com todos os itens de implementação detalhados e realizados onde a preparação para uma certificação é um momento que requer esforços extras dos membros da organização, pois, se trata de um período de aprendizado contínuo nos processos internos. Principalmente do envolvimento do corpo gerencial para que as sugestões de melhorias possam ser realizadas em tempo hábil.

CAMPOS e TORRES (2011) buscaram elaborar um estudo de caso do Gerenciamento de Serviços de Tecnologia da Informação na administração Pública na Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), abordando as melhores práticas existentes no mercado e comparando com as técnicas existentes atualmente no órgão. Serão levantados os pontos que devem ser reestruturados para que haja uma melhor gestão da Tecnologia da Informação (TI), com base nas melhores práticas ITIL. Tornou-se necessário dar mais atenção para a Tecnologia da Informação (TI), pois dificilmente uma organização conseguirá manter estáveis seus serviços sem a participação constante dessa área. Com isso, há uma grande apreensão por parte dos executivos, que se preocupam constantemente com a eficiência dos serviços de TI.

Para analisar as principais dificuldades da Gestão da Tecnologia da Informação, foi realizado um estudo de caso na Agência Nacional de Transportes Terrestres, visando observar a metodologia atual usada para administrar o Gerenciamento dos Serviços de Tecnologia da Informação.

O estudo de caso foi realizado na Agência Nacional de Transportes Terrestres que focou na Central de Atendimento ao Usuário (CAU), que é subordinada a Gerência de Tecnologia da Informação (GETIN), integrante da Superintendência de Gestão (SUDEG). Conforme o Termo de Referência do atual contrato, os serviços prestados pela CAU são os seguintes levantamento de necessidades de hardware e software, monitoramento da execução e qualidade de serviço de

suporte técnico, controle e administração dos recursos computacionais disponíveis, atendimento e suporte aos usuários da rede da ANTT, solução de problemas de softwares diversos com atendimento ao usuário remoto e local, suporte a softwares, acompanhamento da manutenção de hardware, mantendo registro histórico de ocorrências, instalação e configuração de softwares nas estações de trabalho e orientação ao usuário, operação na plataforma Help Desk, execução das rotinas de manutenção preventiva das estações de trabalho, execução de rotinas de ação e prevenção contra vírus, apoio na implantação de sistemas corporativos e instalação física e lógica de periféricos de computadores.

Para efetuar uma solicitação o usuário deve entrar em contato com a CAU, por telefone ou e-mail informando o número da estação, a demanda desejada e telefone para contato. Assim que a solicitação é gerada, há uma triagem para sua destinação. Ela pode ser resolvida diretamente pela CAU ou encaminhada para a Infraestrutura, equipe de segundo nível. Feita a triagem, a OS é repassada para o técnico, que fica responsável por entrar em contato com o usuário para atendimento da demanda. A depender do tipo de solicitação, o atendimento é feito de maneira remota, ou presencial. Assim que a demanda é atendida, o técnico encerra o chamado.

Os autores observaram, que mesmo sem a implantação das boas práticas de Gerenciamento de Serviços de TI, a GETIN, segue uma hierarquia para gerenciamento dos processos existentes.

Com base nos conceitos da ITIL, foi feito um estudo de caso na área de TI da Agência Nacional de Transportes Terrestres, foi possível verificar os pontos fracos e fortes existentes atualmente na administração da TI do órgão, bem como mostrar o que se espera com a contratação de uma nova empresa prestação de serviços. Conclui-se que o uso das melhores práticas ITIL poderá melhorar a qualidade dos serviços prestados pela TI, alinhando as necessidades organizacionais com a TI.

Em um ambiente de negócios altamente competitivo e dinâmico é requerido um ambiente gerencial, onde TI deve suportar as tomadas de decisão de forma rápida, constante e com custos cada vez mais baixos, apontando onde podem ajudar a aumentar o grau de controle e automação dos processos corporativos, relacionado à tecnologia da Informação aos processos de gestão estratégicas e administrativas de uma organização. Na atualidade, as empresas que não possuírem uma forte área de sistemas de informações (TI), não conseguiram os dados de operações e promover as operações gerenciais aos executivos nas tomadas de decisões. Para melhorar o processo de análise e tomada de decisão é necessária uma revisão

estratégica visando identificar uma oportunidade para alavancar sua contribuição aos objetivos empresariais e programar as boas práticas na aplicação da tecnologia da informação e comunicação.

A governança de TI integra e institucionaliza boas práticas para garantir que a área de TI da organização suporte os objetivos de negócios e o modelo de controle do COBIT contribui para essas necessidades fazendo uma ligação com os requisitos de negócios, organizando as atividades de TI em um modelo de processos geralmente aceito, identifica os mais importantes recursos de TI a serem utilizados e por fim defini os objetivos de controle gerenciais a serem considerados. Fortemente ligado a um conjunto de melhores práticas para operação e gerenciamento de serviços de TI (como gerenciamento de service desk, incidente, mudança, capacidade, nível de serviço e segurança), O ITIL tem como foco principal, a operação e a gestão da infraestrutura de tecnologia na organização, incluindo todos os assuntos que são importantes no fornecimento dos serviços de TI.

BARBOSA e LIMA (2011) usou para análise das metodologias apresentada, o estudo de caso de uma empresa que teve por objetivo entrar no mercado como fornecedora de serviços de tecnologia, baseada no conceito de Data Center, denominada de HelloWorld. A definição dos processos iniciais, teve a TI como suporte ao negócio, foi baseada num plano estratégico clássico tomando como referência o modelo das 5 forças de Porter que são entrantes potenciais, compradores, substitutos e fornecedores.

Verifica-se que existem duas abordagens que visam solucionar o problema das duas práticas de procedimentos da organização sustentada pela TI: uma abordagem de procedimentos em relação aos prazos e outra abordagem ferramental. Na abordagem de procedimentos, buscam-se quais os processos necessários para o suporte ao negócio. Partindo do pressuposto da existência de um plano estratégico vigente que guie os objetivos comerciais, de mercados e técnicos da organização, tendo como exemplo que a partir dos processos se chega à definição dos sistemas e infraestrutura de comunicação para suporte ao negócio da empresa, sendo que o risco de descolamento entre um negócio e os processos é pequeno. A abordagem ferramental utiliza as poções de ferramentas de sistemas e dispositivos de comunicação do mercado para definição dos processos operacionais, ocasionando que, não se tem uma visão top-down, do modelo da empresa como entidades prestadoras de serviços, com grande risco de separar o modelo de negócio da empresa de seus processos.

Os autores concluíram que a empresa HelloWorld, utilizou uma abordagem de procedimentos na definição de seus processos operacionais, apresentando uma

grande similaridade aos processos do COBIT e ITIL. As ferramentas de gerenciamento utilizadas serviram para automatizar parte dos procedimentos estabelecidos em seis processos operacionais, que foram definidos a partir de seus objetivos de negócios.

Para WEISS e BERNARDES (2014) As Tecnologias da Informação (TI) tem assumido papel preponderante para a manutenção dos níveis de governança e do desempenho geral das organizações, com particular atenção ao desempenho na realização dos negócios. Com a crescente escalada na adoção e implementação de práticas de governança e gerenciamento de serviços de TI, tanto em empresas privadas quanto em empresas públicas, de forma a atender a duas premissas a da conformidade e desempenho. Os autores demonstram que o gerenciamento bem-sucedido dos serviços de TI não começa com tecnologias, mas com a habilidade de traduzir exigências de negócio em exigências de informação e em fonte para a definição e suporte às estratégias da organização, de forma que sejam produzidos os resultados esperados em termos de disponibilidade e possibilidade de continuidade das operações de negócios.

O gerenciamento efetivo da informação, dos sistemas de informação e das comunicações são fatores críticos de sucesso para a sobrevivência da maioria das organizações. Esta perspectiva surge como decorrência da abrangência e dependência pelas organizações das infraestruturas e serviços que disponibilizam tais informações; da escalada crescente dos custos correntes e futuros e dos investimentos relacionados a eles e do potencial das tecnologias para habilitar a transformação das empresas e práticas de negócio (HAES; GREMBERGEN, 2008).

Consideradas essas reflexões iniciais, formula-se a seguinte questão: como as práticas de governança e gerenciamento de serviços de TI contribuem para a melhoria do desempenho empresarial?

Para responder a pergunta os autores adotaram como estratégia a pesquisa qualitativa de natureza descritiva e a técnica de pesquisa-ação como abordagem metodológica, tendo-se em vista a sua natureza empírica e a estreita relação – colaborativa e participativa – entre o objeto da pesquisa e o pesquisador onde na fase exploratória deste trabalho, buscou-se evidenciar, por meio de reuniões, 21 entrevistas individuais realizadas com o auxílio de questionários semiabertos, com profissionais do departamento de TI e de departamentos usuários, workshops e análise de documentos e manuais internos do departamento de TI, a situação atual e possíveis ofensores ao baixo desempenho relatado pelo executivo do departamento, tendo como objetivo diagnosticar e estabelecer os parâmetros sobre os quais os executivos da Companhia-X se baseariam

para determinar os requisitos para a fase de implementação. Os dados coletados foram distribuídos em categorias contemplando alinhamento de TI aos objetivos de negócio, adoção e aplicação de práticas de governança e gerenciamento de serviços, capacitação e disposição do pessoal em atender às demandas do negócio, utilização de métricas e planos de melhorias de serviços, avaliação de TI por seus próprios membros e por membros das áreas de negócios.

A análise dos resultados foi realizada por meio de comparação entre a situação encontrada na fase exploratória e a fase de avaliação, considerando a teoria aplicável e os indicadores quantitativos registrados durante o tempo de realização do trabalho.

O conhecimento inicial sobre a Companhia-X sugeriu importantes obstáculos interpostos pelo departamento de TI às operações da empresa e à sua capacidade de cumprir com os objetivos corporativos em termos de negócios e aderência às práticas de gestão, esta preocupação precisava ser solucionada por meio de medidas efetivas e oportunas, promovidas pela camada de governança da organização. Um bom entendimento do ambiente empresarial, como, por exemplo, a aceitação de risco e conhecimento efetivo da estratégia empresarial, deveria ser perseguido por parte de TI. A governança e o gerenciamento de TI bem-sucedidos não começam com tecnologias, mas com a habilidade de traduzir exigências de negócio em exigências de informação e, portanto, em fonte para a definição e suporte às estratégias da organização. Pode-se constatar que o uso de TI se torna cada vez mais crítico para as organizações atingirem o sucesso: o custo da inércia pode ser significativamente maior do que os investimentos em inovação em gestão, afetando de forma significativa o valor da TI para o negócio e o desempenho deste último.

Observou-se que sua implementação produziu efeitos positivos nas pessoas e na organização, reduzindo as perdas causadas por falhas de projetos, por incidentes tratados de forma equivocada ou não tratados em tempo, por mudanças não programadas, mitigando riscos operacionais e retornando ao negócio os investimentos financeiros realizados, além de impulsionar a eficiência operacional e vantagem competitiva possibilitadas pela TI.

Metodologia

Esse projeto é um estudo de caso exploratório, que criou, aplicou e avaliou um plano de melhoria sobre os processos de serviços de TI executados pela equipe de tecnologia de informação. O referencial teórico levantado anteriormente serviu de base para a definição do processo que foi adotado para que essas melhorias fossem obtidas. O processo escolhido foi o

Gerenciamento de Mudanças baseado nas boas práticas da ITIL, pois o mesmo apresenta resultados que se encaixam com as expectativas esperadas com a implementação. A validação da proposta apresentada foi aplicada na Diretoria de Tecnologia da Informação de uma empresa pública brasileira nome esse fictício criado para preservar a identidade da instituição.

Construção do Catálogo de Serviços, para que todos os serviços prestados no processo fossem documentados. Depois, foram definidas algumas pessoas chave que trabalham com essa equipe no dia-a-dia para auxiliar no processo de identificação dos problemas do processo atual e na proposição de possíveis soluções. Junto a essa etapa, foi feito o levantamento da situação atual da equipe e análise do ITIL para definição das boas práticas que poderiam se enquadrar à realidade da instituição e que norteariam a criação do plano de Gerenciamento de Mudanças em si.

Análise dos Resultados

Um dos objetivos desse plano aplicado aos serviços de TI prestados era garantir que qualquer atendimento pudesse ser rastreado até sua origem, aumentando o controle sobre as mudanças realizadas na infraestrutura e melhorando o planejamento e cumprimento dos prazos. Isso deveria ser feito com a utilização da Requisição de Mudança (RDM), que deveria conter as seguintes informações:

- Nº da solicitação de mudança;
- Data da inclusão;
- Solicitante;
- Prioridade;
- Situação;
- Tipo (correção, melhoria);
- Descrição da mudança;
- Responsável pela mudança;
- Alterações realizadas.

Foi definido a criação de um comitê com representantes da equipe técnica e dos gerentes para avaliação e priorização das mudanças classificadas como melhorias. Também foi criado um comitê emergencial para avaliação das correções, já que essas devem ser resolvidas no menor tempo possível, dependendo da sua criticidade. Dessa forma, percebe-se que os processos para avaliação e/ou encaminhamento de melhorias e de correções são diferentes, porém ambos devem agilizar a resolução das solicitações, permitindo que as alterações sejam realizadas conforme o SLA (Service Level Agreement) acordado no

Catálogo de Serviços.

Situação Atual

O usuário abre uma solicitação na ferramenta de gerenciamento de serviços de TI. Caso ele entre em contato direto com o suporte via telefone, deve ser instruído a abrir a solicitação para dar andamento ao seu atendimento;

Os técnicos avaliam se a necessidade dos usuários está relacionada com alguma configuração ou trata-se de falha, se for de configuração o usuário é orientado a como configurar;

Se a solicitação foi resolvida, o técnico finaliza a mesma e o usuário recebe esse retorno por e-mail. O usuário pode reabrir a solicitação se não estiver satisfeito com a solução proposta;

Caso o técnico não tenha conseguido resolver, a solicitação é passada para um responsável com mais conhecimento técnico;

A solicitação é avaliada pelo técnico escalonado, que entra em contato com o gerente antes de fazer as implementações para analisar o impacto em outros serviços;

As alterações nos serviços são implementadas;

Dificuldades do Processo Anterior

Da forma com que os processos estavam estruturados antes da aplicação desse trabalho, a maior parte das demandas de serviços de TI eram classificadas incorretamente como incidentes graves para que recebessem prioridade. Em muitos casos, os técnicos conversavam com mais de um analista sobre o mesmo problema e acabavam sendo criadas várias solicitações com o mesmo conteúdo.

Com as alterações ocorridas no processo de solicitação de serviços de TI, os técnicos estavam deixando de registrar as requisições, incidentes e problemas na ferramenta de gerenciamento de serviços de TI, devido à falta de padronização dos processos e por não enxergarem a utilidade da sua atualização. Porém, isso comprometia o histórico de solicitações. Também faltava padronização na forma de descrever as soluções propostas. Por exemplo: alguns técnicos descreviam "Trabalho Realizado". Como outros não faziam esse detalhamento, os atendentes precisavam entrar em contato com os técnicos apenas para solicitar essa informação antes de dar o retorno para o usuário.

Outros problemas comuns eram a falta de cumprimento dos prazos para a solução das solicitações. Da forma com que os processos eram executados, não era possível cumprir as datas estipuladas para solução da solicitação e não eram realizados testes suficientes antes de resolver a solicitação, deixando os clientes

insatisfeitos.

Plano de Gerenciamento De Mudanças

Primeiramente foi criado o Catálogo de Serviços para os serviços prestados pelos técnicos da Diretoria de Tecnologia da Informação. Esse catálogo foi validado com as pessoas chave da equipe, para que os tempos das classificações propostas fossem condizentes com os tempos que a equipe tem condições resolver as solicitações dos usuários.

A ideia consistia em realocar funções entre as pessoas que compõem a equipe, para que as mudanças pudessem ser priorizadas de acordo com a urgência da implementação. Também deveria ser feita uma reavaliação da forma com que os processos eram realizados, para que estivessem alinhados com as novas mudanças de funções na equipe.

Essa alteração nos processos acabaria influenciando em mudanças na utilização da ferramenta gerenciamento de serviços de TI, fazendo com que os usuários criassem as solicitações na ferramenta, encaminhassem as mesmas para o centralizador ou para o Comitê de Melhorias e apenas essas funções teriam acesso direto aos técnicos. Todas essas alterações estão detalhadas nas próximas seções que se baseiam nos componentes dos serviços de TI segundo a ITIL.

Pessoas

Foi definida uma pessoa da equipe de técnicos como responsável por centralizar todas as solicitações vindas dos usuários. Primeiramente, essa pessoa deveria avaliar a classificação da solicitação e alterá-la conforme necessário. Essa pessoa deveria resolver os incidentes / problemas e, caso isso não fosse possível, entraria em contato com o responsável por aquela solicitação de acordo com o Catálogo de Serviços, para que este auxiliasse na resolução. Quando isso acontecesse, essa pessoa encaminharia a solicitação para o técnico escalonado e, quando este finalizasse, deveria encaminhar a solicitação para que o centralizador fizesse os testes e comunicasse o solicitante.

Tecnologia

A ferramenta de gerenciamento de serviços de TI foi reformulada, com essa reformulação, seria possível fazer o rastreamento das solicitações, aumentando o controle. Isso evitaria situações do cotidiano em que o usuário reclama que solicitou algo diferente do que foi executado e reduz a resistência à mudança por parte da equipe, que poderia burlar esse processo por considerá-lo muito burocrático.

Processo

As solicitações na ferramenta passaram a ser também o registro das requisições de mudança para

controlar as alterações realizadas no parque tecnológico. Segue a nova padronização de solicitações na ferramenta de gerenciamento de serviços de TI.

Abaixo novo processo com as alterações baseadas nas boas práticas da ITIL:

1. O usuário externo abre uma solicitação no BMC. Caso ele entre em contato direto com o técnico via telefone, deve ser instruído a abrir a solicitação para dar andamento ao seu atendimento.

2. O técnico avalia se a necessidade do usuário está relacionada com alguma configuração (o próprio atendente configura).

3. Se a solicitação foi resolvida, o técnico finaliza a mesma e o usuário recebe esse retorno por e-mail. O usuário pode reabrir a solicitação se não estiver satisfeito com a solução proposta.

4. Caso o técnico não tenha conseguido resolver, a solicitação deve ser classificada de acordo com as suas características indicando se é uma mudança na infraestrutura.

5. Se a solicitação for classificada como uma mudança, deve ser encaminhada para o Comitê de Mudança, que terá uma reunião diária no início da manhã para avaliar se a mudança será realizada no dia atual ou se ficará para próximos dias e também quem será o responsável por implementar a solução da solicitação. O Comitê de Mudança é o responsável por garantir que as mudanças propostas sejam realizadas dentro do SLA acordado.

6. Se a solicitação for classificada como requisição, deve ser encaminhada para a pessoa com a função de centralizar todos as requisições. Essa figura do centralizador de requisição será responsável por classificar se a requisição precisa de uma solução imediata ou se a equipe técnica tem uma solução de contorno. Caso tenha condições, o centralizador de requisição vai resolver e liberar a correção, mas o mesmo pode encaminhar a solução para um técnico específico se for necessário.

7. Quando as solicitações chegam para a equipe de técnicos, elas devem estar descritas de forma detalhada, para que os técnicos já possam fazer as implementações necessárias sem ter que contatar outras pessoas.

8. As alterações no parque tecnológico são implementadas.

9. A mudança deve ser enviada para os gerentes para que seja feita a revisão.

10. As alterações são liberadas.

11. O suporte realiza os testes e dá um retorno ao

técnico, que faz os devidos ajustes se necessário e depois libera as alterações e termina a solicitação.

Para que as alterações implementadas pudessem ser testadas, foi utilizada a informação descrita no comentário Trabalho Realizado da solicitação. A ideia era que deveria ser definida uma pessoa com conhecimento avançado para coordenar essas mudanças, ficando responsável por avaliar tudo o que foi alterado.

Também deveriam ser criados tarefas para serem executados durante a execução da mudança, a fim de garantir a integridade do que está sendo executado. Essas tarefas seriam criadas pelas equipes técnicas.

Indicadores

Foram definidos os indicadores utilizados na avaliação do plano de gerenciamento de mudanças proposto de acordo com a classificação do tipo de mudança a ser implementada. Esses indicadores têm como objetivo mostrar se o plano de gerenciamento de mudanças está conseguindo auxiliar na descrição detalhada das solicitações, na correta priorização das solicitações mais urgentes. Segue a relação desses indicadores:

KPI01 - NÚMERO DE MUDANÇAS QUE ATENDERAM AS EXIGÊNCIAS DO CLIENTE;

KPI02 – REDUÇÃO DE MUDANÇAS NÃO AUTORIZADAS;

KPI03 – REDUÇÃO DE MUDANÇAS NÃO PLANEJADAS;

KPI04 – ÍNDICE DE MUDANÇAS COM SUCESSO;

KPI05 – ÍNDICE DE MUDANÇAS COM PLANO DE RETORNO EXECUTADO;

KPI06 – REDUÇÃO DE MUDANÇA COM FALHAS;

KPI07 – NÚMERO DE INCIDENTES DECORRENTES DE MUDANÇA;

KPI08 – IDENTIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS DE TI MAIS MODIFICADOS.

Através da utilização de uma ferramenta de ITSM, que permite associar uma solicitação com outras solicitações, foi feito o controle das solicitações.

Pesquisas Iniciais

A primeira ação do plano de gerenciamento de mudanças foi a realização de duas pesquisas entre os dias 08/10 e 12/10 com as equipes técnicas de atendimento aos serviços de TI. A pesquisa apresentada à equipe tinha como objetivo coletar informações sobre a forma com que os técnicos utilizam as ferramentas disponibilizadas pela organização (ITSM) e qual a sua

percepção sobre os processos executados antes das alterações.

Foi possível perceber com a pesquisa que apenas uma pessoa estava utilizando o ITSM para criação das mudanças diariamente, mas todos admitiram que realizam pesquisas diariamente nessa ferramenta com o intuito de: Fornecer informações sobre as implementações a serem realizadas, para que os técnicos possam encaminhar a solicitação, para descrever as alterações implementadas.

Apresentação do Plano

Com base nas respostas das pesquisas, foi elaborada uma apresentação com as alterações a serem realizadas nos processos da equipe técnica. Essa apresentação tinha como objetivo explicar o plano de gerenciamento de mudanças para a equipe, com o detalhamento de como deveriam ser conduzidos os processos utilizando a ferramentas disponíveis e de que forma os técnicos deveriam ser comunicar e explicar o que foi implementado para as outras equipes. Alguns pontos importantes da reunião de apresentação realizada no dia 16/10 foram:

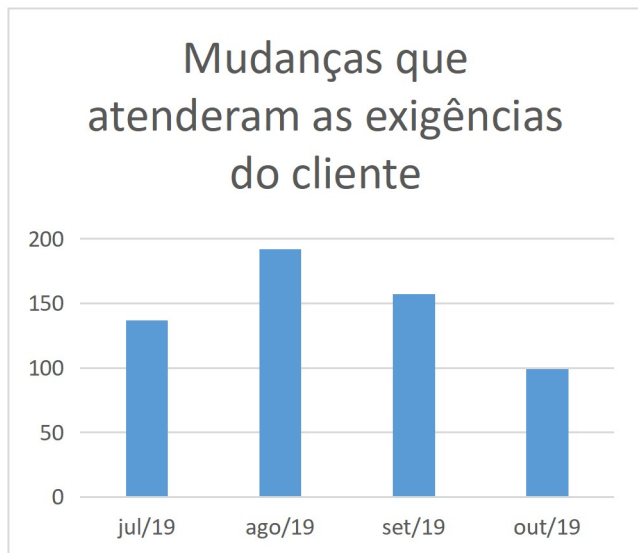
A breve explicação da ITIL, que contextualiza a escolha das boas práticas adotadas para nortear as alterações nos processos da equipe;

A ênfase na explicação dos motivos que levaram a realização desse trabalho, para que os membros da equipe pudessem compreender a importância de cada um dos passos apresentados e se sentissem motivados a seguir o plano.

No dia 18/10, foi realizada uma nova reunião com algumas pessoas chave de todas as equipes, para definição de como deveriam ser realizados os testes, quais os responsáveis e quais os procedimentos a serem seguidos. Toda equipe técnica estava envolvida nessa reunião e foram criados dois e-mails, com todas as recomendações a serem seguidas quanto aos novos processos, as informações padronizadas que devem ser preenchidas no ITSM e as novas classificações a serem utilizadas nos atendimentos.

Através da análise dos indicadores, percebe-se que o processo foi implementado e apresenta uma maturidade que auxilia a organização no controle eficaz das demandas realizadas no parque tecnológico.

Figura 1 gráfico de medição número de mudanças que atenderam as exigências do cliente.



Fonte: Autor Jean de Souza Moreira, 2019.

No período houveram 108 mudanças fechadas, desse total 99 atenderam as exigências do cliente, 8 não atenderam as exigências do cliente. 1 foram fechadas sem sucesso. Maiores detalhes das mudanças fechadas com falha estarão no KPI04.

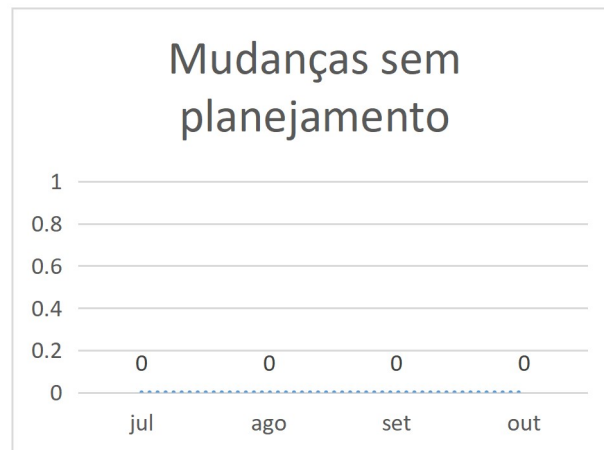
Figura 2 gráfico de medição redução de mudanças não autorizadas.



Fonte: Autor Jean de Souza Moreira, 2019.

No mês de outubro não houveram mudanças não autorizadas.

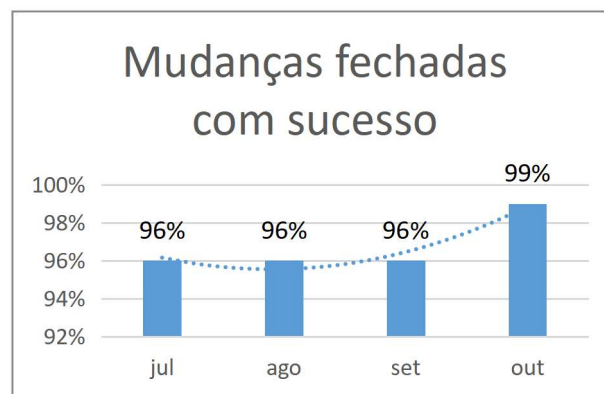
Figura 3 gráfico de medição redução de mudanças não planejadas



Fonte: Autor Jean de Souza Moreira, 2019.

No mês de outubro de 2019 não houve mudança sem planejamento.

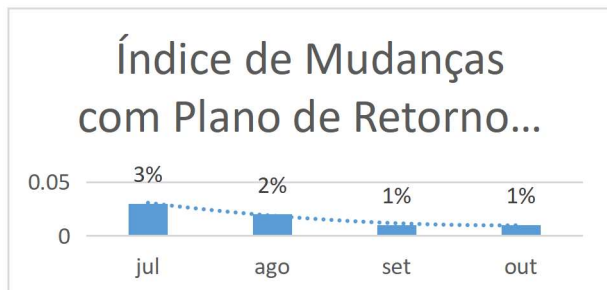
Figura 4 gráfico de medição índice de mudanças com sucesso



Fonte: Autor Jean de Souza Moreira, 2019.

No total de 108 mudanças, 1 foi fechada sem sucesso e 107 foram fechadas com sucesso.

Figura 5 gráfico de medição índice de mudanças com plano de retorno executado



Fonte: Autor Jean de Souza Moreira, 2019.

No mês de outubro foi necessário executar o plano de retorno em 1 mudança.

Figura 6 gráfico de medição redução de mudança com falhas



Fonte: Autor Jean de Souza Moreira, 2019.

Do total de 108 mudanças 1 apresentou falha no mês de outubro.

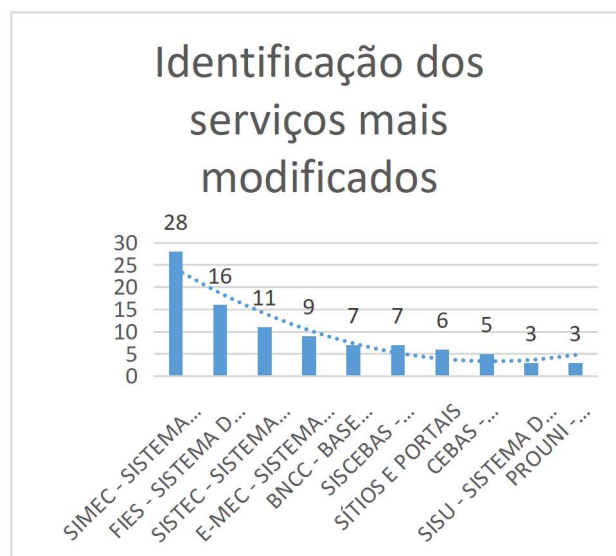
Figura 7 gráfico de medição número de incidentes decorrentes de mudança



Fonte: Autor Jean de Souza Moreira, 2019.

No período aferido ocorreu 1 mudança que gerou incidentes.

Figura 8 gráfico de medição identificação dos serviços de ti mais modificados



Fonte: Autor Jean de Souza Moreira, 2019.

Neste indicador foi apresentado o TOP 10 dos serviços mais modificados.

Discussão

Através da análise dos indicadores, percebe-se que o período anterior à implantação do plano apresenta uma quantidade bem menor de solicitações. Isso pode ser explicado devido aos fatores listados abaixo (sendo que os mesmos não são mais percebidos na rotina diária):

Solicitações perdidas: solicitações que não estavam com nenhum técnico no ITSM, mas que alguém já havia sido designado para fazer o atendimento;

Falta de padronização dos processos: algumas solicitações não eram encaminhadas novamente para o solicitante, para que o mesmo pudesse concluí-la;

Falta de padronização da comunicação: cada técnico tinha sua própria forma de entrar em contato com os membros das outras equipes, sendo que isso não ficava registrado nas solicitações e causava problemas onde uma equipe acusava a outra de não ter dado o retorno necessário para que fosse encontrada uma solução para a solicitação;

Atritos entre as equipes: devido aos problemas citados anteriormente, ocorriam muitos conflitos entre as equipes, desgastando o ambiente de trabalho;

Falta de preocupação com a documentação: isso se aplica principalmente aos desenvolvedores, pois os mesmos estavam deixando de documentar as alterações pela falta de padronização dos processos e por não conseguirem enxergar a importância que a documentação tem para o bom andamento dos trabalhos.

Conclusão

Após a implantação do plano, a quantidade de solicitações registrada no ITSM aumentou, demonstrando que as pessoas envolvidas entenderam a importância da documentação dos atendimentos. A adoção dos novos processos também permitiu a rastreabilidade das requisições atendidas pela equipe técnica, facilitando o processo de resolução de incidentes na infraestrutura.

Dessa forma, foi possível comprovar na prática que um projeto de mudanças bem planejado pode ter sucesso na sua implementação desde que seja possível argumentar e convencer os envolvidos dos benefícios que podem ser obtidos com essas alterações. A ideia agora consiste em trabalhar nas alterações que podem ser realizadas visando a melhoria contínua do plano, para que seja possível garantir o cumprimento dos prazos acordados no SLA considerando o tempo desde a abertura da solicitação até a sua conclusão.

Agradecimentos

Quero agradecer profundamente a equipe técnica do departamento de TI que me apoia integralmente na construção deste trabalho.

Referências

BARBOSA, Andressa Munhoz; LIMA, Valter. Governança em TI: COBIT; ITIL. Revista Científica Eletrônica de Administração, n. 19, 2011;

BARBOSA, Cristian; ARAÚJO, David; TORRES, Isabelle. Governança de TI utilizando as práticas da

ITIL. TECNOLOGIAS EM PROJEÇÃO, v. 2, n. 1, 2011;

CAMPOS, Matheus; TORRES, Isabelle. Gerenciamento dos Serviços de TI na Administração Pública: Estudo de Caso na Agência Nacional de Transportes Terrestres. Tecnologias Em Projeção, v. 2, n. 2, p. 07-12, 2011;

DA SILVA LEITE, Charlene et al. Gerenciamento de serviços de TI: um estudo de caso em uma empresa de suporte remoto em Tecnologia da Informação. Sistemas & Gestão, v. 5, n. 2, p. 85-104, 2010;

LIMA, Joselice Ferreira et al. Aplicando a biblioteca ITIL no gerenciamento de serviços de tecnologia da informação. In: Conferência IADIS Ibero-Americana WWW/Internet. 2008;

LYRA, Mauricio Rocha. A contribuição da Arquitetura da Informação para o Gerenciamento de Serviços de TI. 2012;

MAGALHÃES, Ivan Luizio; PINHEIRO, Walfredo Brito. Gerenciamento de serviços de TI na prática: uma abordagem com base na ITIL: inclui ISO/IEC 20.000 e IT Flex. Novatec Editora, 2007;

MARTINS, Márcia Missias Gomes. Gerenciamento de Serviços de TI: uma proposta de integração de processos de melhoria e gestão de serviços. 2006;

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais. São Paulo: Atlas, v. 3, 2000;

RÓS, Daniel Vieira. Gerenciamento de Serviços de Tecnologia da Informação, utilizando a Biblioteca de boas práticas ITIL. 2009;

WEISS, Marcos Cesar; BERNARDES, Roberto Carlos. As práticas de governança e gerenciamento de serviços de TI como vetor para a melhoria do desempenho empresarial: Estudo de caso em uma empresa atacadista. Gestão & Planejamento-G&P, v. 15, n. 1, 2014.